

VW の中国合弁事業における コーポレート・ガバナンスと競争力

Corporate Governance and Competitiveness
in Two Chinese Joint Ventures of the VW Group

風 間 信 隆
Nobutaka Kazama

1. はじめに

ドイツのフォルクスワーゲン株式会社（Volkswagen Aktiengesellschaft：以下、VW と略す）は、グループ傘下に大衆車、高級車、プレミアム車、商用車、二輪車等、VW 乗用車ブランドを含め、12 の欧州ブランドを擁し、2013 年末現在、57 万人の従業員数を擁し、106 の世界の製造拠点で製造し、153 ヶ国で販売している欧州最大の自動車メーカーである【VW (2014), *Facts and Figures, Navigator*, p. 5】。1990 年に 306 万台であったグループ販売台数は 2013 年には 973 万台（世界シェア：12.8%）へとその販売台数を約 3.2 倍に拡大しているが、とくに 2000 年代半ば以降の販売台数の急伸が注目される。この販売台数の増加は、BRICs を中心とする新興国における販売台数の拡大、なかでも中国自動車事業の急成長に支えられている。VW は、逸早く 1980 年代半ばに中国で合弁事業を展開して以降、約 30 年間、中国市場でのマーケット・リーダーとして強固な地位を確立している。こうした中国事業での成功は、VW が開発・生産・販売する「商品」に規定される競争力（「現場力」）だけではなく、社会主義的市場経済体制の下でのドイツと中国との良好な外交関係と共産党・中央・地方政府の強力な支援体制、現地のパートナーである大型国有企業との良好な関係にも支えられている。同時に、その成功は現地合弁パートナー企業の現地経営者との強い信頼関係と巧みな利害調整、市場ニーズの変化への迅速な対応、事業拡大への迅速な戦略的判断等によるものでもある。こうした点からすると、VW グループの中国事業の競争力基盤の一つとしてコーポレート・ガバナンス体制（Corporate Governance System）の確立を挙げることができるといわれる。企業価値の持続的向上を目指すコーポレート・ガバナンスは、一面では経営者に対する監視・監督（control）機能の強化、他面では経営者の指揮（direction）という企業戦略の決定と執行の支援のための会社機関の設計とその機能を主要な論点とする。しかし、競争力強化（企業価値の持続的向上）という視点からすれば、企業内部の「会社機関」の問題だけでなく、企業の競争力を支える外的企業体制（die

Unternehmensverfassung) を射程に入れて考察する必要がある。

本論文は、VW の中国自動車事業の高い競争力を、以上のような中国合併事業におけるコーポレート・ガバナンス、とくに VW 側から捉えられるガバナンスという視点を中心として説明しようとするものである。最初に VW の二つの合併事業の位置づけ・現況を確認し、次にこの合併事業におけるコーポレート・ガバナンスについて検討する。最後に VW グループのグローバル戦略の中で展開され、中国においても本格的に導入されているモジュール・レゴ (Modularer Querbaukasten: MQB) 戦略について検討を加えることで、これが中国自動車事業での差別化とコスト・リーダーシップの両面戦略を追求するものであり、これによって高級車から普及車までの幅広いフルライン化戦略の下での競争力構築が中国自動車事業において目指されていることが明らかにされる。

2. VW グループと二つの中国合併事業

VW は、1990 年代まで基本的には欧州地域を販売の主力とする「欧州企業」の性格を有していたが、自動車販売の成長市場に事業のポジショニングを設定することで経営のグローバル化を推し進め、2000 年代に入って急速に「グローバル企業」の性格を強めてきた。1990 年に約 7 割を越えていたグループ内での欧州域内販売シェアが、2013 年には 3 割台に落ち込んでいることがそれを示している (表 1 を参照)。しかし、同グループの欧州域内販売台数 (中・東欧を含む)

表 1 VW グループの地域別販売台数の推移

	1990 年 (千台)	%	1996 年 (千台)	%	2000 年 (千台)	%	2005 年 (千台)	%	2010 年 (千台)	%	2013 年 (千台)	%
欧州全域	—		2571	65.9	3300	65.2	3431	65.4	3667	50.4	—	—
西欧	2244	73.4	2374	60.9	3000	59.3	2937	56.0	2882	39.6	3084	31.7
うちドイツ	916	30.0	1004	25.7	1026	20.3	1032	19.7	1034	14.2	1044	10.7
中・東欧	—		197		300	5.9	352	6.7	423	5.8	668	6.2
うちロシア	—		—		—		—				287	
北米	—		244		658	13.0	526	10.0	549	7.5	890	9.0
うち USA	157	5.1	163	6.3	437		312	—	360		612	
南米・アフリカ	—		745	19.1	535	10.6	595	11.3	1065	14.6	992	10.2
うちブラジル	288	9.4	601	17.7	408		383		712		755	
南ア共和国	49	1.6	65	1.4	94		94		71		104	
アジア・太平洋	—		326	8.4	430	8.5	692	13.2	2141	29.4	3646	37.5
うち中国	18*	0.5	235	6.0	336	6.6	572	10.9	1923	26.4	3269	33.6
その他	—		15	2.7	139	2.7						
全世界	3056	100	3901	100	5062	100	5243	99.9	7278	99.9	9728	100

* 上海 VW のみの販売台数。

出所：VW AG『営業報告書 (Geschäftsbericht)』1990 年、96 年、2000 年、2005 年、2010 年そして 2013 年版を参考に筆者作成。本来 5 年ごとのデータを示すべきところであるが、入手データの関係上 1996 年と 2013 年のデータを掲載している。1996 年のデータはフォーイン『世界自動車白書 2001 年』21 頁参照。

は、同期間に約 150 万台増加し、欧州域内での販売シェアを高めており、欧州最大の自動車メーカーとなっていることも見逃されえない。一方、戦略的重点地域として「新興国」に軸足を移した結果、2000 年代に入って BRICs を中心とする新興国市場での販売台数が急伸しており、こうした市場での販売の急拡大が、トヨタ、GM に並ぶグローバル・ビックスリーの一翼を占めるまでに VW を躍進させた基盤となっている。

なかでも中国自動車市場の持続的拡大は、VW 躍進の最大の基盤となっている。中国の自動車販売市場は 2001 年に中国の WTO（世界貿易機関）への加盟以降、急速な経済成長とともに本格的なモータリゼーションの時期を迎え、人類史上かつてないスピードで急成長を遂げてきた。表 2 が示すように、2004 年に 500 万台を突破して以降、右肩上がりの高成長を実現し、ついに 2013 年には 2,198 万台（うち乗用車 1,792 万台）を越え、2009 年以降継続して世界一の自動車生産・販売台数を記録するまでに発展している。

こうして、世界一の「自動車大国」にまで躍進を遂げた中国自動車産業であるが、1) 中国自動車メーカーの寡占化が進行しており、国営企業である上海汽車、東風汽車、第一汽車そして長安汽車の 4 つの自動車メーカーだけでも 62% の市場（商用車を含む）を占めていること⁽¹⁾、2) こうした国営企業自身が自主ブランドを擁しながらも、依然としてその主力販売ブランドは海外

表 2 中国自動車販売台数の推移（2004 年-2013 年）

暦年	自動車販売台数	乗用車販売台数	上海 VW 販売台数	販売シェア	一汽 FAW 販売台数	販売シェア
2004	5,071,071	2,326,502	354,328	15.2%	300,117	12.9%
2005	5,758,189	3,971,101	250,061	6.3%	240,120	6.2%
2006	7,215,972	5,175,961	349,088	6.7%	345,318	6.7%
2007	8,791,528	6,297,538	456,427	7.2%	461,369	7.3%
2008	9,380,502	6,578,009	491,261	7.7%	498,953	7.6%
2009	13,644,502	10,331,315	728,238	7.0%	669,180	6.5%
2010	18,061,936	13,757,994	1,001,357	9.7%	869,979	6.3%
2011	18,505,114	14,472,416	1,165,827	8.1%	1,034,888	7.2%
2012	19,306,435	16,663,894	1,280,008	7.7%	1,328,888	8.0%
2013	21,984,079	17,928,858	1,525,008	8.5%	1,512,887	8.4%

出所：マークラインズ株式会社・自動車産業ポータルサイトを参照して筆者作成。2008 年以降は基本型乗用車（セダン・ハッチバック）、SUV、MPV、微型バンを含む）。URL：http://www.marklines.com/ja/vehicle_sales/search_country（最終アクセス日：2014 年 10 月 30 日）

- (1) ジェトロ [2012]、26-27 頁参照。すでに 1990 年代に入って中国政府は自動車産業における集約化を「三大三小二微」（大型 3 社・小型 3 社、軽型 2 社）に集約化することを掲げてきたが、2009 年に公布された「自動車産業振興計画」によれば「4 大 4 小」政策を新たに公表してきた。具体的には全国レベルでは一汽グループ、東風グループ、上汽グループ、長安グループの四大企業集団であり、地域レベルでは北京汽車、広州汽車、奇瑞汽車そして重型汽車の四小企業集団がこれである（山崎修嗣 [2010]、3-4 頁）。しかし、奇瑞汽車を除くこれらの国有企業は全て海外有力ブランドメーカーとの合併事業を展開しており、その生産と販売が主力事業となっていると言ってよい。一時、「国退民进」の動向と絡んで、奇瑞や吉利、BYD といった民族系民営メーカーが大きな関心と議論を集めたが、その成長は鈍化しており、今後も、上述した国有企業を中心に一層の再編・集約化が図られていくものと考えられる。

の多国籍自動車メーカーの海外ブランドである⁽²⁾といった点に特徴的な発展を認めることができる。表3から分かるように、2013年の乗用車販売ランキングを見ても上位10モデルは全て海外ブランドによって占められている。なかでもVWは、このうち5車種がトップ・テンにランクインしており、この点でもVWブランドの中国市場での競争力が示されている。さらに表4は、2013年の中国での合併企業による海外ブランドの販売台数上位7社が合計で1,189万台に達し、これだけで全体の54%にも達していることを示している。中国政府は、すでに2000年代に入って「自主ブランド」の拡大を自動車産業の政策的な基本方針として推進してきた。しかし、こうした政策の推進にもかかわらず、中国市場におけるプレゼンスは一向に高まっていないことが確認できる。このことは自動車の開発・生産に関する技術移転の遅れとブランド構築の困難性を意味している。

こうした好調な自動車販売の経過のなかで2000年代半ばにGMや日本車の販売攻勢の中で一時低迷していたVWは、その後復活し、2013年には前年比14%増の327万台（販売シェア：14.9%）とGM（316万台：14.4%）を追い抜き「9年ぶりに首位を奪還した」（『日本経済新聞』2014年1月10日）。VWは、中国において、1984年には上海汽車との間で上海VW（SVW）の合併事業（ブラジルからの旧型設備導入）を、1991年には第一汽車との間で一汽VW（FAW-VW）の合併事業（米国閉鎖拠点のWestmoreland工場の旧型設備導入）をスタートさせて、上海VWではサンタナのSKD生産が、一汽VWではジェッタとAudi 100のCKDないしSKD生産が開始され、それ以降、中国乗用車市場で圧倒的な市場シェア（2000年代初頭

表3 中国乗用車ブランド別販売台数ランキング（2013年）

順位	メーカー		ブランド	車種	販売台数
1	上海VW	ドイツ	VW	LAVIDA	374,056
2	上海GM	アメリカ	Buick	EXCELLE	295,183
3	一汽VW	ドイツ	VW	SAGITAR	271,188
4	一汽VW	ドイツ	VW	JETTA	263,406
5	上海GM	アメリカ	Chevrolet	SAIL セダン	263,163
6	東風日産	日本	日産	シルフィー	259,545
7	上海GM	アメリカ	Chevrolet	Cruze	246,890
8	一汽VW	ドイツ	VW	BORA	237,156
9	上海VW	ドイツ	VW	PASSAT	227,262
10	長安フォード	アメリカ	Ford	FOCUS ハッチバック	207,376

出所：中国マーケティング情報センターホームページ参照。URL：<http://cmi-c.com/china-auto-410>（最終アクセス日：2014年10月30日）

- (2) 海外の自動車メーカーが中国自動車市場に進出する場合に必ず中国企業との合併事業として進出することが求められているが、その進出パターンには「戦略的進出」と「現地側の要請による進出」があり、1980年代にすでに進出していたVWの場合には前者であり、VWが主導権を握っており、強い交渉力を有しているのに対して、後者の場合、主導権は現地側が握り、現地企業が強い交渉力を持っていると言われている。詳しくは、関・池谷編 [1997]、109-112頁を参照せよ。

表 4 自動車大手の中国販売台数 (2013 年)

順 位	会 社 名	販 売 台 数
1 (2)	フォルクスワーゲン(ドイツ)	327 万台 (15%)
2 (1)	GM (米国)	316 万台 (11%)
3 (3)	現代自動車 (韓国)	161 万台 (16%)
4 (4)	日産自動車 (日本)	126 万台 (17%)
5 (6)	フォード (米国)	93 万台 (49%)
6 (5)	トヨタ (日本)	91 万台 (9%)
7 (7)	ホンダ (日本)	75 万台 (26%)
	小 計	1,189 万台
	中国自動車販売台数総計	2,198 万台 (14%)

注) 括弧内は順位が前年、販売台数は前年比増減率

出所:『日本経済新聞』2014 年 1 月 14 日付記事を参照して一部修正を加えて筆者作成。

まで乗用車市場の約半分の市場シェア)を獲得してきた(この間の事情については、丸川・高山 [2005], 関・池谷 [1997], 岩原 [1995] に詳しい)。

中国の乗用車市場は 1990 年代末まで基本的にタクシー・公用車需要を中心としていたこともあって、先進国水準からすれば一世代遅れた旧式モデルの投入により、リスク軽減が図られ、生産・販売車種 (Santana, Santana2000, Jetta, Audi100) も限定的であり、二つの合弁事業では上海・安亭 (上海 VW) と長春 (一汽 VW) に主力事業拠点が配置されてきた。

その後、2000 年代に入って、沿海部から始まったモータリゼーションの本格的展開が内陸部へと広がるなかで、VW にとって中国事業が戦略的に極めて重要な市場として位置づけられ、全国的な市場機会の獲得が極めて重要とされることとなった。

こうして、WTO 加盟後の急速な経済成長とそれに伴う所得増大や政府の自動車購入への政策的支援⁽³⁾を受けて、ますます中国自動車市場が急激な成長・拡大を遂げるなかで、VW 内では中国事業の戦略的意義が認識され、二つの合弁事業を統一的に調整・管理する必要性が認識されるに至った。そこで「VW グループ・中国 (Volkswagen Group China)」が 2004 年に設立され、同組織が VW の中国事業の統括機能を果たし、需要の拡大と多様性に伴う販売車種の拡大を進め、世界的な最新モデルを投入するようになっていった。2007 年には上海 VW でシュコダ・ブランドの生産が開始され、一気に新型モデルの投入スピードが速まっていった。2012 年には、上海 VW では 10 モデル (VW ブランド: Lavida/Santana/Passat/Polo/Touran/Tigan, シュコダ・ブランド: Fabia/Rapid/Octavia/Supurb) の生産が行われている。一方、一汽 VW でも 2012 年には、VW とアウディ・ブランドの 10 モデル (VW ブランド: Jetta/Sagi-

(3) 政府の自動車購入への政策的支援は 2009 年 1 月に「打ち出されてきた「自動車産業調整振興計画」があり、なかでも農村部への自動車の普及を目指す「汽車下郷」政策がよく知られている (山崎編 [2010] 第 1 章)。

tar/Magotan/New Bora/CC/Golf, アウディ・ブランド: A4L/A6L/Q3/Q5) が生産されている。これに伴い、表5から確認できるように、中国の生産拠点は急速に中国全土に拡大しており、とくに内陸部、南方地域に新設生産拠点の拡充が押し進められている⁽⁴⁾。2013年だけでも100万台を越える能力増強が行われていることが注目されるし、2018年までに総額20億€を投じて、新たに一汽VWの工場として天津市と山東省・青島に各50万台規模の大型工場の建設が報じられている(『日本経済新聞』2014年7月8日付記事)。

また2007年に中国内のVW自動車輸入事業統括組織が設けられ、小型車から高級スポーツカーに至る、あらゆるセグメントの乗用車ブランドが中国市場で販売されるに至っている。2012年、この二つの合併事業の営業利益は84.24億€, VWの持ち分利益は36.78€に達している。1985年~2012年までの投資総額は157億€であり、さらに2013年~2015年までに現地生産モデルは30以上、輸入モデルは60以上を目指すとして、98億€の投資が計画されている(これらの投資は全て中国事業におけるキャッシュフローの範囲内で行われる)【VW, *Geschäftsbericht*, 2013, S. 43.】。

表5 VWの中国合併事業の生産拠点(2013年)

上海 VW Shanghai Volkswagen Automotive Company, Ltd. (SVW)				
1985年設立 従業員数 30,554人				
事業拠点	設立	生産能力	従業員数	生産車種
Shanghai (Anting) (上海・安亭)	1985年	80万台	19,493人	Škoda Fabia, Octavia, Superb, Yeti, Polo, Lavida, Grand Lavida, Tiguan, Touran, エンジン
Nanjing (南京)	2007年	30万台	4,721人	Lavida, Grand Lavida, New Passat
Yizheng (揚州)	2013年	30万台(36万台)	3,321人	Polo, Santana, Škoda Rapid
Ningbo (寧波)	2013年	30万台(70万台)	1,255人	Škoda Superb (MQBモデルの投入予定)
Urumqi (ウルムチ)	2013年	5万台(30万台)	362人	Santana
一汽VW FAW-VW Automotive Company, Ltd. (FVW)				
1991年設立 従業員数 27,333人				
事業拠点	設立	生産能力	従業員数	生産車種
Changchun (長春)	1991年	90万台	15,991人	Jetta, New Bora, Golf, Magotan, Magotan CC, Audi A4, A6, Q3, Q5, エンジン, ギアボックス
Chengdu (成都)	2007年	54万台	7,282人	Jetta, Sagitar, エンジン
Foshan (佛山)	2013年	30万台	2,598人	第7世代 Golf, Audi A3 (MQBモデル)

出所: フォーイン『世界自動車メーカー年鑑2013年』102頁およびマークラインズ自動車産業ポータルサイトのデータを参照して、筆者が作成した。

(4) VWグループ内ではこれを「南方・西方戦略(“Go South, Go West Strategy”)」と呼んでいる。Jörg Mull, *Volkswagen Group China*, Beijing, 21 May, p. 16.

表6 VW の中国自動車販売 (2013 年)

(単位: 千台)

2013 年中国での販売台数：3,269							
完成車の中国への輸出（214.1）		完成車輸出	中国現地生産（3,054.7）				
VW ブランド輸入車	87.5		FAW-VW		上海 VW		
Audi ブランド輸入車	84.3		VW ブランド	1,115.9	VW ブランド	1,305.5	
Porsche ブランド	37.4		Audi ブランド	407.7	Škoda ブランド	225.6	
その他	4.9						

出所: VW, *Factbook*, 2014, p. 27. を参照して作成。

表6が示す通り、2013年には二つの合併事業（FAW-VW：152万台、上海VW：153万台）で総計305万台を現地生産しているが、2007年に輸入販売統括組織を確立して以降、輸入完成車も急速に増大しており、同年の完成車輸入は21万台であった。2011年以降、Porscheは米国に次いで中国が最も売れている販売市場となっている【フォーイン [2013], 136頁】。

3. 中国合併事業のコーポレート・ガバナンス体制の構築

以上のように、VWは中国自動車市場での乗用車販売に現われているように、極めて高い競争力を持っていることが確認される。これは中国乗用車市場ニーズの的確な把握と需要の変化への機敏な対応をもたらす、適切かつ迅速なトップの判断によるものと考えられる。この点でVWの中国合併事業におけるコーポレート・ガバナンス体制に競争力の源泉があることを意味している。

1993年社会主義市場経済体制下における「現代企業」制度の特徴として「産権清晰」・「権責明確」・「政企分開」・「管理科学」（「財産関係が明瞭で、権限と責任が明確で、行政と企業の役割が分離され、科学的な管理が行われる」）とする新たな方向性が打ち出されるとともに、伝統的な国有企業制度に対して、「有限責任会社」ないし「株式会社（股份有限公司）」を中心とする会社法も制定されるところとなった。さらに1990年代の後半からの「抓大放小」政策（国家戦略領域における大型国有企業の強化と中小型国有企業の民営化による国有企業の整理・再編）の実施による再編を通じて、国有企業は、大型国有企業・新型国有企業・中小公有企業という三形態に分解されることになった【郝 燕書 [2013], 19-22頁】。このうち「大型国有企業」は「中央企業（「央企」）」（2012年末現在116社）と「地方企業」とに分けられるが、前者については国務院国有資産監督管理委員会が、また後者についても地方政府の資産監督管理委員会が、経営者の人事権、経営上の重要事項の管轄権、財産の処分権等について監督・管理の責任を持つとされる。しかし、現実には「央企」については共産党中央組織部、その他の国有企業については、国有資産監督管理委員会にある党委員会が「党管幹部（共産党が幹部を管理する）」原則の下で人事権を掌握しているだけでなく、経営にも大きな影響力を行使しているとされる【金 堅敏

【2013】、7頁】。本稿で問題となる、VW 中国合弁事業の現地パートナーである第一汽車集団公司は「央企」であり、上海汽車集团公司は地方（上海）政府所属の国有企業であり、これらの企業に対して、人事権を含めて国務院・共産党が非常に大きな影響力を行使していることに大きな特質を認めることができる⁽⁵⁾。また第一汽車は、傘下に VW だけではなくトヨタ自動車とも合弁事業を展開し、売上高規模で「フォーチュン・グローバル 500（2012 年）」で 165 位であり、また上海汽車は GM と合弁事業を展開し、同順位 130 位にランクされる巨大企業集団に成長している【金 堅敏 [2013]、3 頁】。こうした国有企業の成長は海外有力ブランドの生産・販売の拡大に支えられていると言っても過言ではない。

2006 年に施行された新会社法（「中华人民共和国公司法」）は、中国の内資企業に適用されるだけではなく、外資系企業（「外商投資企業」）にも適用される。「外商投資企業」は、その出資形態により、「中外合弁会社」、「中外合作会社」、「外商独資会社」、「外商投資会社」に分類される⁽⁶⁾。またこれらの会社は、それぞれ「中外合弁経営企業法」、「中外合作経営企業法」および「外商独資企業法」等、いわゆる「三資法」等の特別法も適用され、「外商投資企業」の経営管理機関（「会社機関」）はそれぞれの種類ごとに、適用される特別法に応じて必要な会社機関やその役割は異なっている【ジェトロ [2009] に詳しい】。しかし、本稿で問題となる VW の中国合弁事業は、「中外合弁会社（有限責任会社）」であり、そこで必要とされる会社機関は、1) 董事会（最高意思決定機関・業務執行機関）、2) 董事（董事会の構成員）、3) 董事長（法定代表者）、4) 総経理（日常的経営管理）、5) 监事会・監事（董事・上級管理職の監督）があるとされる⁽⁷⁾。但し、2006 年 1 月 1 日以前に設立された中外合弁会社には監事または监事会の設置は不要とされる⁽⁸⁾。なおここでは最高意思決定機関としての株主総会（「股东会」）は設置できない。

2012 年現在、一汽 VW（FAW-VW Automotive Co., Ltd.）の「董事会（Board of Directors）」は 14 名から構成され、その出資比率⁽⁹⁾に応じて、中国（FAW）側から 8 名（うち会長 1 名）が、ドイツ（VW）側から 6 名（うち副会長 1 名）がメンバーになっている（表 7 を参照）。その下で「経営管理委員会（「執行役会」）」（Board of Management）は 5 名、中国側 3 名（う

(5) しかし、こうした大型国有企業は一大企業集団を構成しており、「組織構造が非常に複雑で階層が多重で、行政的管理体制が温存されている。過度の優遇策実施、独占的、寡占的な地位を利用して巨額の利益を享受しているため、民間企業の発展を圧迫している等、多くの問題点が指摘され…加えて、経営陣の不正行為などの不祥事が頻発しており、巨額の損失計上、国有資産流失問題等摘発されている」（郝 燕書 [2013]、21 頁）ため、こうした問題を克服するためのコーポレート・ガバナンス改革も 2000 年代に入って推進されるようになっていく（金山 権 [2009]、金 堅敏 [2013] に詳しい）。

(6) ジェトロ [2009]、1 頁参照。なお 2006 年施行の中国新会社法はジェトロ・上海センター [2008] で全文訳出されている。

(7) 通常の「株式化した」国有企業においては「新三会」（株主総会、取締役会、監査役会）が重要な会社機関とされ、またこれが「旧三会」（党委員会、工会（労働組合）、従業員代表大会）と並んで権力の責任の分担を担っているとされる【唐 (2010)、笠原他 (2003) に詳しい】。

(8) ジェトロ [2009]、9 頁参照。VW の中国合弁事業会社には監事もしくは監事会は存在しない。

(9) 現在、2014 年 10 月に今後さらに（2041 年までの）25 年の合弁事業の継続する契約を締結したが、今後、VW 側としては（現在、40%の）出資比率を 49%に高めるための交渉を 3 年間かけて交渉することとなったと言われている。Cf. *Frankfurter Allgemeine, Wirtschaft*, 12.Oct. 2014.

表7 一汽 VW (FAW-VW Automotive Co., Ltd.) のトップ・マネジメント組織

一汽 VW 社の董事会（取締役会）			
中国側（8 名） FAW 出資比率：60%（FAW）		ドイツ側（6 名） 出資比率 40%（VW 20, VW（中国）投資会社 10, Audi 10%）	
会長（Chairman）： 董事長 Xu Jianyi （徐建一）	中国第一汽車集団株式会社 （FAW）取締役会会長	副会長（副董事長）： Prof. Dr. Jochem Heizmann*	VW AG 執行役員 （中国事業執行役員会長）
Xu Xianping（許完平）	FAW 社長	Dr. Francisco Garcia Sanz*	VW AG 執行役員 （購買）
Teng Tieg（勝鉄騎）	FAW 副社長（財務担当）	Dr. Michael Macht*	VW AG 執行役員 （生産）
Qin Huanming （秦煥明）	FAW 副社長	Dr. Ulrich Hacken- berg*	Audi 執行役員 （技術開発）
Wu Shaoming （吳紹明）	FAW 副社長	Dr. Jörg Mull	
An Tiechen （安鉄成）	一汽 VW 社長	Dr. Dietmar Voggen- reiter	
Zhou Yongjiang （周勇江）	FAW 副社長		
Li Weidou（李維斗）	FAW 輸出入会社社長	* VW 中国執行役員メンバー	
「経営管理委員会」（執行役員）（Board of Management）（5 名）			
社長（総経理） An Tiechen（安 鉄成）		筆頭副社長（財務） Dietrich Brassler	
（人事）副社長 Gao Deji（郜 徳吉）		（技術）副社長 Dr. Jürgen Unser	
（販売）副社長 Hu Yong（胡 咏）			

注) 一汽 VW (FVW) のアニュアル・レポートには監事会ないし監事の記載はない。

出所: FAW-Volkswagen Automotive Co. LTD., *Annual Report*, 2012 参照。

ち社長: 総経理 1 名他, 人事担当と販売担当の副総経理 2 名), ドイツ側 2 名 (筆頭副総経理・財務担当と副総経理・技術担当) で構成されている。このうち中国側では, 執行役員メンバーの総経理 (社長) の安 鉄成 (執行董事) のみが董事会メンバーであり, その他の董事会メンバーは現地パートナー企業である FAW の董事長, 総経理 (社長), 副総経理 (副社長) で占められる一方, ドイツ側 6 名のうち 3 名は VW グループ執行役員 (Vorstand) 役員であり, もう一つの合弁事業である上海 VW の董事会メンバーを兼任している。また董事会メンバーの他の 3 名のうち, 1 名はアウディの執行役員兼任であり, 他の 1 名は VW 出身者, 最後の 1 名はアウディ出身者となっている。

一方, 上海 VW でもその出資比率 (50%対 50%) に基づいて「董事会」は 12 名で構成され, 上海汽車側 6 名 (うち会長 1 名) と VW 側 6 名 (うち副会長 1 名) で構成され, その下に執行役員 (「経営管理委員会」) は, 中国側 2 名 (社長: 総経理と販売担当副総経理), ドイツ 2 名 (筆頭副総経理・商務担当と副総経理・技術担当) の 4 名で構成されている (表 8 参照)。ここで

表8 上海VW（上海大众汽车有限公司：SVW）社のトップ・マネジメント（2012年）

上海VW社の董事会（the Board of Directors）（12名）			
中国側（6名）（上海汽車出資比率：50%）		ドイツ側（6名） VW 40%；VW（中国）投資会社 10%	
会長（Chairman） Hu Maoyuan（胡 茂元）	上海汽車集団株式会社 （SAIC）取締役会会長	副会長 Prof. Dr. Jochem Heizmann ¹⁾	VW AG 執行役員役員 （中国事業執行役員会長）
Chen Hong（陳 虹）	SAIC 取締役会副会長	Dr. Francisco Garcia Sanz ¹⁾	VW AG 執行役員役員 （購買）
Chen Zhixin（陳 志鑫）	SAIC 副会長・社長	Dr. Michael Macht ¹⁾	VW AG 執行役員役員 （生産）
Zhang Hailiang （張 海亮）	SVW 社長	Chrstian Klingler ¹⁾	VW AG 執行役員役員 （販売・マーケティング）
Liu Rong（劉 榕）	SAIC 財務担当副責任者	Dr. Ulrich Hackenberg ¹⁾	Audi 執行役員役員 （技術開発）
He Xiangdong（何 向東）	党員会書記・工会主席	Dr. Jörg Mull	
「経営管理委員会」（執行役員）（Board of Management）（4名）			
社長 Zhang Hailiang（張 海亮） ²⁾		筆頭副社長（商務） Joem Hasenfuss	
副社長（販売） Jia Mingdi（賈 鳴鎔）		副社長（技術） Thomas Ulbrich ³⁾	

1) VW 中国執行役員メンバーである。なお、Michael Macht は2014年8月にVWを退任した。

2) 総経理（社長）の張氏のみが董事を兼任。

3) T. Ulbrich は2014年2月にドイツVW乗用車ブランドの生産・ロジステックス担当執行役に就任した。

4) 上海大众汽車のアンニュアル・レポートには「監事会」の情報記載はない。但し、上海汽車集団には監事会が置かれ、3名から構成されている。内2名は従業員代表である。cf. http://www.saicgroup.com/english/company_profile/board_of_supervisors/index.shtml（最終アクセス日：2014年7月30日）

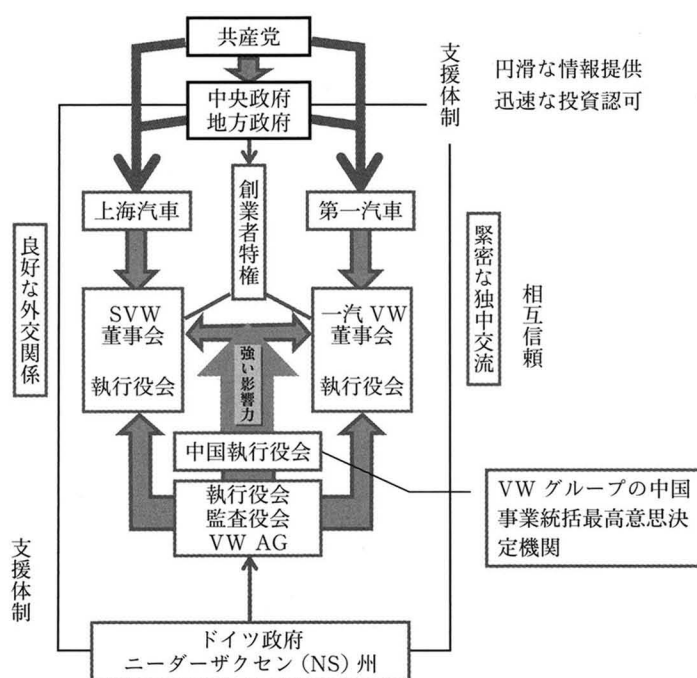
も総経理のみが董事会メンバーとなっており、その他の董事会メンバーは現地パートナー企業である上海汽車（SAIC）董事長，総経理（社長），副総経理（副社長）そして党委員会書記・工会主席で占められる一方，ドイツ側6名のうち4名はVWグループ執行役員兼任であり，1名はアウディの執行役員兼任となっている⁽¹⁰⁾。

以上の二つのトップ・マネジメント組織から，一汽VWと上海VWともに董事会において現地パートナー親企業の董事会会長等の上級役職者がVWとの合併事業の最高意思決定に関与している一方，VWグループ本社の執行役員メンバー3名とアウディの執行役員メンバー1名が兼任しており，さらに1名（Dr. Jörg Mull）が，ドイツVWグループの執行役ではないが，合併事業二社の董事会に名前を連ねている。この点で人的結合という点でも両合併事業はドイツVW本社の戦略的利害に基づく一体的運営が実現されている。さらにVWグループ内で中国自

(10) ドイツの会社機関は「監査役会（Aufsichtsrat）」と「執行役員（Vorstand：英語表記“the board of management”）」（日本では「取締役会」と訳出されることが多い）の二層型組織であり，中国の「董事会」と「経営管理委員会」それにほぼ匹敵するものと考えられる。但し，中国の董事会は最高意思決定機関であると同時に業務執行機関と法律上は位置づけられており，この点ドイツの「監査役会」とは異なる。

自動車事業の戦略的重要性が高まるなかで、2012年にはVW ドイツ・グループ本社執行役員メンバーのハイツマン (Prof. Dr. Jochem Heizmann) が中国事業の最高経営責任者 (CEO) に就任し、中国事業執行役員会 (the board of management, China) の社長 (President) に就任し【VW (2013), *Factbook*, p. 31】、中国における二つの合弁事業のVW側の意思決定機関は完全に統一されるに至っている。

こうしたトップ・マネジメント体制から伺える点は、第1にVWにとって今では死活的重要性を持つ中国事業にVWグループ本社執行役員が積極的に関与していること、第2に二つの合弁事業に分かれている中国事業をVWグループの統一的意思・主導の下で調整を図ろうとしていること (いわゆる「股裂き問題」⁽¹¹⁾の回避・克服)、第3に中国事業についてはこのメンバーから構成されるVW中国事業執行役員会で迅速な投資・戦略決定が行う意図が明確に示されていること、第4にVW側にとって合弁事業の経営において経営の根幹となる財務と技術の機能はVWが掌握していること、第5に中国各地に設立されているエンジン・トランスミッション・パワートレイン・プラットフォーム子会社⁽¹²⁾はVW過半数所有の出資構成となっており、重要



出所：筆者作成。

図1 VWの中国合弁事業のコーポレート・ガバナンスと競争力

(11) VW中国合弁事業の、いわゆる「股裂き問題」とは「大衆 (VW)」ブランドが提携パートナー同士対立し、ブランドが分裂している状態を指す (丸川・高山編 [2004], 199-200 頁を参照)。

(12) VWは中国ではVW-FAWプラットフォーム会社 (VWが60%出資)、VW-FAWエンジン会社 (VWが60%出資)、VWトランスミッション会社 (VWが60%出資)、上海-VWパワートレイン会社 (VWが60%出資)、VW自動トランスミッション会社 (VWが100%出資) の会社がある (cf. VW, *Facts and Figure, Navigator*, 2014, pp. 29-30.)。

基幹技術の「困い込み」という、進出側の VW の意図が背景となっていると同時に、中国合併事業に強力な影響力（市場投入車種・工場の新増設の決定）を行使できる基盤となっていることである。同時に中国固有の「国家資本主義」体制の下でのこの合併事業が享受している「創業者特権 (pioneer status)」【関・池谷編 (1997), 127 頁以下】に依拠する、中国政府・地方政府からの手厚い支援、中国共産党・政府とドイツ政府との良好な関係に基づく間接的支援（例えば、自動車工業政策等の政策変更についての迅速な情報提供、工場新設の迅速な認可）もここでの VW 主導のコーポレート・ガバナンス体制の構築と VW 合併事業の中国での競争力を規定しているものと理解することができる。以上の VW の中国事業のコーポレート・ガバナンスと競争力は図 1 としてまとめることができる。この点で、VW の中国事業における競争力を捉える場合、合併事業内部の会社機関内のガバナンスと外部のガバナンスが中国の国家資本主義体制と適恰的に確立されていること、その意味でシステムとしての競争力が決定的に重要であると見なすことができる。

5. VW 「2018 年成長戦略」とモジュール・レゴ戦略

こうしたガバナンスの構築の下で、VW はさらに中国市場の持続的な成長を取り込みつつ、2018 年に向けて、現在の 260 万台の生産能力を 400 万台体制に拡大するために「西方戦略」と「南方戦略」と呼ばれる、新設生産拠点の中国全土での展開を急いでいる。すでに VW グループは「2018 年成長戦略」において、トヨタ・GM を追い抜き、顧客満足度と品質、従業員満足度、販売台数、そして売上高経常利益率 8% 以上の、世界首位の自動車メーカーになることを宣言しているが、なかでも中国事業はその要をなす重点事業と位置付けられている。

すでに表 6 で示しているように、一汽 VW で成都 (Chengdu) (2007 年開設: 35 万台) や佛山 (Foshan) (2013 年開設: 30 万台)、上海 VW で南京 (Nanjing) (2007 年開設: 30 万台)、揚州 (Yizheng) (2012 年開設: 30 万台) で新設生産拠点の開設を行っている。さらに、ウルムチ (2013 年: 当初 SKD 生産で 5 万台、30 万台への拡大も視野) を始め、製造拠点の新設を急いでおり、すでに述べたように天津と青島にも 20 億 € (約 2,800 億円) を投じてそれぞれ 50 万台規模の大型工場を 2017・18 年までに操業開始することが報じられている。またこの生産能力の増強に対応して、ドイツの「二重の職業教育訓練」方式を中国に移植し、人材育成に努めるとともに、2015 年までには 1 級～5 級の都市のすべてで「4S 専売店」⁽¹³⁾ を開設することを目指し、ディーラー網の整備に取り組み、現在 2,054 ヶ所のディーラー数を 3,000 ヶ所に増設する計画であることが明らかとなっている【フォーイン (2013)】。

(13) 中国自動車販売において日系メーカーが持ち込んだメーカー主導によるチャネル構築と運営は「3S【新車販売 (Sale), スペア部品販売 (Spare part), アフター・サービス (Service)】ないし 4S【こうした 3S 機能に加えて情報フィードバック機能 (Survey) を加えた販売店】専売店」と呼ばれる。孫 (2006) に詳しい。

ドイツでは1990年代初頭、「リーン生産方式 (lean production)」ブームがあり、「日本のモノづくりに学べ!」がスローガンともなっていた。とくに、この日本の自動車メーカーとの大きな競争力格差に危機感を持っていたのは、VW であった。VW は、こうした「リーン生産システム」に依拠したモノづくりから、「チーム生産 (ないしグループ生産) 方式」と呼ばれた作業組織の編成方式と「カイゼン」など現場力 (作業現場の多能的熟練形成・継続的学習) の重要性、さらには「ケイレツ」と呼ばれるサプライヤーからの JIT 納入という部品購買の仕組みを徹底して学習してきた。

同時に VW は、「VW 的学習」⁽¹⁴⁾を通じて、当時の社会・政治等の環境条件に対応してそれを進化させ、ブランドを越えてプラットフォーム (車台) の共有化をグループ全体で推し進めてきた。その際、システム部品やユニット部品といった部品単位を越えて、もっと大きな構造的なまとまりのあるモジュール (複合) 部品というコンセプトを生み出し、これを外部のモジュール (システム)・サプライヤーに開発から製造と JIT/JIS 納入まで委ねるという試みを進めてきた。さらに 2000 年代に入って本格的に、低賃金コスト国である旧東欧諸国における拠点を活用してグローバル・サプライチェーン・マネジメントを欧州域内で急速に構築してきた (風間 [2014])。

その後、プラットフォームの形状をパワートレイン (エンジン・フロントアクスル・ペダルボックス) に係わる前車軸部分を例外として柔軟に設計すると同時に、ブランド・乗用車セグメントを越えて徹底してモジュール部品を共有化するモジュール・レゴ (MQB) 戦略が新たに構想されてきた。これは共有プラットフォームをベースにモジュール部品をあたかも組立てブロック玩具の「レゴ」を組み合わせるようにして、A00・A0・A・B・C のセグメントに跨る、複数ブランドの多様なモデルを開発しようとする戦略である⁽¹⁵⁾。

このモジュール・レゴ戦略は、MPB (自立分散型モジュール生産方式) に基づく生産システムの革新と一体的に捉えられている。これによって「変種・変量生産体制 (フレキシブル・フォードィズム)」の確立が志向されているものと考えられる。今後、世界的規模での生産工程・生産技術の統一化・標準化の下で、開発から生産立ち上げの時間の短縮 (3 割削減) を実現するだけでなく、異なるモデルとブランドの車両が、ロボットの追加投入により時間あたり生産台数を 30 台から 60 台まで柔軟に市場の需要の変動に対応して製造可能となる。このモジュール化戦略により、部品は 7 割の共有化が目指され、MQB ベースで開発される部品コストは 2 割の削減が目指されている (風間 [2014])。この際、VW の主力ブランドの世界的量産規模が極めて大きく、この共有化によるコスト削減効果が大きいだけでなく、MPB 導入による迅速な生産車種変更は、需要変動への稼働率平準化効果と雇用の安定効果も見逃すことはできない。2012 年に、

(14) VW は何よりも戦後「ビートル」単一車種量産体制の歴史 (「モノカルチャー文化」) があり、また設立当初、フォード社の生産設備・生産技術を導入して生産を立ち上げたこと、さらにはドイツ固有の職業教育訓練制度や独自の労使関係をも背景として、エンジニアリング主導の企業文化が支配的であったのであり、これが日本的な生産方式の導入過程でも大きな影響を及ぼしてきた (風間 [1997]) のであり、これは「VW 的学習」ととらえることができる。

(15) VW, *Factbook 2013*, p. 55. MQB プラットフォームだけで 1 台の車の原価の約 6 割を占める。

MQB 戦略に基づく新型モデルがアウディ A3, VW Golf 7. として投入されてきたが、2013 年稼働の中国佛山拠点に MQB ベースの製造拠点は導入されており、今後、中国製造拠点にもこの MQB ベースの製品モデルの製造拠点が導入・展開されることになる。この点、日産（CMF：コモン・モジュール・ファミリー）やトヨタ（TNGA：トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）の中国導入・展開の遅れと際立っている。

以上のように、VW のモジュール・レゴ戦略は、世界的レベルでのグローバル・フレキシブル・プラットフォームの共有化と徹底したモジュール部品の共有化による開発・生産コストの削減（「規模の経済性」と「範囲の経済性」の同時実現）が目指されている。こうしたコスト削減で可能となる一層の高機能化とマルチ・ブランド戦略の下での差別化戦略による「高付加価値化」が、いわば「新興国市場」と「先進国市場」が同時に出現し、市場のニーズが多様化している中国自動車事業でも VW の基本戦略と捉えられる。

6. おわりに

以上のように、VW グループの中国合併事業は、「創業者特権」として享受してきた特権的地位、地政学的、外交上のリスクを持たない独中関係の下での共産党・（地方を含む）中央政府の一貫した継続的支援、「サンタナ」・「ジェッタ」という、長年親しまれてきた乗用車ブランドへの中国人顧客の高い信頼感に、その競争力基盤を見出すことができる。しかし、同時に、VW の中国事業の競争力基盤として、2000 年代半ば以降の市場の急激な成長に伴うフルライン化製品戦略の実行と国内製造・販売拠点の増設といった、大きなリスクを伴う戦略決定に関する、中国パートナー二社との迅速な調整と実行を可能ならしめるコーポレート・ガバナンスの確立にも見出すことができる。これは「現場力」に基づく競争力というより、トップ・ダウン型の強力なリーダーシップから生まれる競争力として理解することができる。しかし、同時にあまりに中国市場に依存しすぎる結果、VW グループにとっての潜在的経営リスクは一層高まっている。どれほど MQB 戦略によって柔軟性を高めたとしてもそれは市場の拡大を前提にした柔軟性であり、市場が縮小した時の柔軟性は決して高くはない。中国自動車市場が大幅に落ち込み、製品投入の失敗が絡む局面では中国側パートナーとの間で対立は一気に表面化することになろう。この利害調整をいかに図るべきかが大きな課題となる。

参考文献

- 岩原 拓 [1995]『中国自動車産業入門』東洋経済新報社。
大鹿 隆 [2012]「中国自動車産業の実力」ディスカッション・ペーパー、No.411、東京大学ものづくり経営研究センター。
郝 燕書 [2013]「中国企業の創出と進化」『新しい資本主義と企業経営』日本経営学会編『経営学論集』第83集、千倉書房。

- 笠原清志他 [2003]「中国進出日系企業の研究 ― 党・工会機能と労使関係 ―」資料シリーズ, No. 130, 日本労働研究機構。
- 風間信隆 [1997]『ドイツの生産モデルとフレキシビリティ』中央経済社。
- 風間信隆 [2014]「コーポレート・ガバナンスの経路依存的進化とモノづくり競争力 ― VW のケースを中心として ―」『工業経営研究』Vol. 28.
- 金山 権 [2009]「中国のコーポレート・ガバナンスの特徴と課題」海道ノブチカ・風間信隆編著『コーポレート・ガバナンスと経営学』ミネルヴァ書房。
- 上山邦雄編著 [2014]『グローバル競争下の新興国市場における攻防と日本メーカーの戦略』日刊工業新聞社。
- 金 堅敏 [2013]「中国国有企業改革と競争力」『研究レポート』No. 399, Jan., 富士通総研 (FRI) 経済研究所。
- 肖 威 [2000]『中国自動車産業の経営構造分析』晃洋書房。
- 関満博・池谷嘉一編 [1997]『中国自動車産業と日本企業』新評論。
- ジェトロ・上海センター [2008]『中華人民共和国会社法 (2006 年 1 月施行)』日本貿易振興機構。
- ジェトロ [2009]『中国における経営管理機構』日本貿易振興機構。
- ジェトロ [2012]『中国自動車業界 市場調査報告書 (上海発)』日本貿易振興機構。
- ジェトロ・海外調査部 [2014]『2013 年 世界主要国の自動車生産・販売動向』日本貿易振興機構。
- 孫 飛舟 [2006]「WTO 加盟後の中国自動車政策とその影響 ― 新車の「ブランド販売サービス体制」を中心に」『産業学会年報』第 22 号。
- フォーイン [2013]『中国乗用車製品戦略 2020 年展望』Fourin。
- フォーイン [2013]『世界自動車メーカー年鑑 (2013 年)』Fourin。
- 土屋勉男・大鹿隆・井上隆一郎 [2006]『アジア自動車産業の実力』ダイヤモンド社。
- 唐 燕霞 [2010]「中国の労使関係の現状と課題」『総合政策論叢』(島根県立大学) 第 18 号。
- 西村 晋 [2004]「現代企業制度の下での中国国有企業の支配と統治構造」『創価大学大学院紀要』第 26 号。
- 丸川知雄/高山勇一編 [2004]『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社。
- 山崎修嗣編 [2010]『中国・日本の自動車産業サプライヤー・システム』法律文化社。

本稿は、科研費基盤研究(C)「VW グループにおける企業統治とモノづくりの進化」(2013~2015 年度)の研究成果の一部である。